

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Masalah pekerjaan dan keluarga merupakan hal penting dalam kehidupan seorang pegawai yang menyebabkan munculnya konflik. Konflik yang dialami oleh pegawai antara peran mereka dalam keluarga dan peran dalam pekerjaan, dikenal dengan istilah konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*). Lingard dan Francis (2012) menyatakan bahwa saat ini, banyak pegawai merasa kesulitan untuk menyeimbangkan peran mereka dalam keluarga dan peran dalam pekerjaan, terutama ketika jam kerja yang panjang dan organisasi yang tidak responsif. Mungkin pihak manajemen menganggap bahwa hal tersebut merupakan masalah pribadi masing-masing pegawai. Namun, keluarga adalah bagian fundamental dari masyarakat, dan teori manajemen tradisional yang memisahkan antara masalah keluarga dengan masalah pekerjaan sudah tidak lagi relevan. *Work-family conflict* yang dialami oleh pegawai adalah pemicu stres yang menyebabkan penurunan kesejahteraan pegawai sehingga mempengaruhi kinerja pegawai dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja organisasi (Lingard & Francis, 2006). *Work-family conflict* dapat dialami oleh seluruh pegawai, baik pria maupun wanita. Meskipun pegawai pria dan wanita mempunyai peran yang berbeda dalam keluarga tetapi mempunyai peran yang sama dalam pekerjaan. Agar organisasi berhasil mencapai tujuannya, pihak manajemen harus menyadari kebutuhan pegawai dengan tanggung jawab mereka terhadap keluarga. Oleh karena itu, pihak manajemen diharapkan bisa membuat kebijakan yang berlandaskan keadilan sosial bagi pegawai serta efektivitas untuk organisasi.

Konflik pekerjaan-keluarga (*work-family conflict*) merupakan salah satu bentuk konflik peran ganda dimana tekanan peran dalam pekerjaan dan keluarga tidak selaras dalam beberapa hal (Breyer & Bluemke, 2016). *Work-family conflict* adalah konflik antar-peran yang terjadi ketika energi dan waktu yang dicurahkan, ketegangan yang dialami, serta perilaku yang diharapkan dalam peran di pekerjaan membuat pegawai sulit untuk memenuhi kewajiban perannya dalam keluarga (Wang et. al., 2012). Pegawai yang memiliki konflik pekerjaan-keluarga akan berusaha mencari solusi dalam mengurangi pengaruh dari konflik tersebut. Menurut

Lingard dan Francis (2006) solusi yang dilakukan adalah dengan cara mencari dukungan dari atasan, rekan kerja, maupun organisasi agar pegawai mampu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab di pekerjaan dan di keluarga. Organisasi sebagai tempat bekerja dapat membantu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab tersebut dengan memberikan dukungan dan mengakomodasi kepentingan pegawai di luar organisasi.

Dalam beberapa tahun terakhir, keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan atau yang disebut sebagai *work-life balance* telah menjadi salah satu topik menarik di tingkat akademik, bisnis, politik dan sosial. Menurut Osoian & Rațiu (2009), fenomena ini muncul sebagai respons terhadap perubahan demografis, ekonomi dan budaya seperti meningkatnya integrasi perempuan di tempat kerja, meningkatnya jumlah pasangan yang bekerja di luar rumah, atau transformasi struktur keluarga, seiring dengan pertumbuhan populasi, kemajuan teknologi, penurunan angka kelahiran, dan kebutuhan untuk meningkatkan manajemen sumber daya manusia. Perubahan sosial, ekonomi, dan politik ini membuat organisasi lebih terlibat dalam masalah pekerjaan, keluarga, dan kehidupan pribadi. Oleh karena itulah, *work-life balance* muncul sebagai respons terhadap *work-family conflict* (Osorio et. al., 2014).

Dalam hal ini organisasi harus memiliki pendekatan proaktif untuk menerapkan praktik penyeimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (Gómez & Marti, 2004), menciptakan struktur yang fleksibel untuk melakukan perubahan lingkungan, dan berkontribusi untuk meningkatkan kepuasan hidup individu (Ahn, 2005). Oleh karena itu, *work-life balance* sebagai salah satu kebijakan sumber daya manusia dapat dilihat sebagai tantangan utama bagi para pemimpin organisasi, yang bisa menjadi sumber keunggulan kompetitif. Sebagai upaya untuk memiliki pegawai yang berkomitmen dan bermotivasi tinggi, kebijakan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance policies*) dapat membantu mempertahankan karyawan yang terampil dalam organisasi (Konrad & Managel, 2000), serta diharapkan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Direktorat Jenderal Pajak telah berupaya membantu menyeimbangkan peran dan tanggung jawab pegawai di pekerjaan dan di keluarga dengan menerapkan praktik keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan (*work-life balance*) seperti adanya kebijakan *flexy time* pada saat masuk dan pulang kantor,

program cuti melahirkan dan cuti menemani melahirkan, fasilitas ruang laktasi, serta kebijakan *work from home* dan *work from homebase* yang baru diterapkan ketika terjadi pandemi COVID-19. Hal ini menunjukkan bahwa organisasi Direktorat Jenderal Pajak peduli terhadap kesejahteraan pegawainya.

Jika seorang pegawai mampu mencapai keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan, baik kehidupan pribadi maupun keluarga, maka mereka akan mengalami sedikit *overloads roles*, mudah menjalankan peran yang lebih besar, tingkat depresi yang lebih rendah, meningkatkan pencapaian target organisasi, memotong biaya yang tidak perlu, memperbaiki organisasi di dalamnya, dan merasakan kepuasan kerja (Clark, 2000). Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh *The Future Workplace*, sekitar 42% responden meyakini bahwa *work-life balance* membuat mereka lebih produktif saat bekerja dan lebih bahagia dalam hidupnya (www.portalhr.com, 2015).

Namun, jika seorang pegawai tidak mampu mencapai *work-life balance* maka konsekuensi yang dapat terjadi adalah berkurangnya kepuasan kerja, produktivitas dan kinerja yang buruk, komitmen organisasi yang lebih rendah, *inferior career ambitions and success*, meningkatnya ketidakhadiran dan niat untuk mengundurkan diri, *burnout*, stress kerja, kesehatan fisiologis dan psikologis yang buruk, dan kinerja yang menurun dalam kehidupan pribadi dan keluarga (Shobitha & Sudarsan, 2014). Oleh karena itu, *work-life balance* sangat diperlukan dalam keberlangsungan sebuah organisasi sehingga penting untuk diteliti lebih lanjut.

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan di atas, maka penulis mengambil judul Pengaruh *Work-family conflict* terhadap Kinerja Pegawai dengan *Work-life balance* sebagai Variabel Intervening, studi pada Unit Kantor Pajak di Wilayah Solo Raya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka dirumuskan permasalahan sebagai berikut:

1. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap *work-life balance* pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya?
2. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya?

3. Apakah *work-life balance* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya?
4. Apakah *work-family conflict* berpengaruh terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening?

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah diuraikan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis pengaruh *work-family conflict* terhadap *work-life balance* pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya.
2. Menganalisis pengaruh *work-family conflict* terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya.
3. Menganalisis pengaruh *work-life balance* terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya.
4. Menganalisis pengaruh *work-family conflict* terhadap kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya melalui *work-life balance* sebagai variabel intervening.

D. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan digunakan sebagai bahan rujukan bagi peneliti lain dalam rangka menambah khasanah akademik tentang berbagai hal yang mempengaruhi kinerja pegawai sehingga berguna untuk pengembangan ilmu.

2. Manfaat Praktis

a. Bagi Pegawai

Digunakan sebagai landasan dan acuan untuk meningkatkan kinerja individu pegawai secara optimal sehingga mendukung keberhasilan tercapainya tujuan organisasi.

b. Bagi Organisasi

Hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja pegawai di Unit Kantor Pajak Wilayah Solo Raya dan mengetahui faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan meminimalisir *work-family conflict* melalui implementasi praktik *work-life balance*.

E. Sistematika Penulisan Tesis

Penulisan tesis ini terdiri dari lima bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan tesis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menjelaskan mengenai landasan teori serta penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai dasar peneliti dalam membuat kerangka pemikiran serta menyusun hipotesis.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi tentang proses tahapan atau kerangka penelitian yang akan dilakukan dalam menjawab permasalahan penelitian untuk mencapai tujuan penelitian. Berbagai sub pokok bahasan yang tercakup dalam bab ini antara lain: jenis penelitian, variabel dan definisi operasional penelitian, populasi dan sampel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan tentang deskripsi responden, persepsi responden, pengujian instrumen penelitian, analisis *Partial Least Square* (PLS) pengaruh *work-family conflict* terhadap *work-life balance* dan kinerja pegawai, serta pembahasan dari hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi tentang kesimpulan dari penelitian yang telah dilakukan, keterbatasan penelitian, serta saran-saran yang berguna bagi pegawai, bagi organisasi terkait, dan bagi penelitian selanjutnya.